مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية

بن عنتر عبد الرحمان
قسم العلوم التجارية
جامعة بومرداس

الملخص:

لقد أثبتت التجربة أن الطريق نحو التنمية الاقتصادية يمر حتما عبر ا لمؤسسة الاقتصادية الفعالة وذلك من خلال التحكم في كفاءتها الإنتاجية. وفي الحقيقة ان البحث عن الفعالية والتحسين الدائم للأداء يمثل المحور الأساس والدافع الرئيس الى تطور المؤسسة ومواكبتها لتكيفات المحيط. وفقا لهذا المنطق عرفت المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تحولات عميقة عبر مرحلتين بارزتين، ما قبل الثمانينات وما بعدها، وهي الان مشرفة على آفاق مستقبلية يميزها التحول العميق والمستمر للمحيط.
وفي هذا المقال نحاول ان نقف على ابرز المحطات التي مرت بها هذه المؤسسة ثم نتناول على ضوء ذلك آفاقها المستقبلية في ظل محيط متذبذب وعدواني.

Résumé :

La lecture des expériences mondiales de développement confirme, sans aucun doute, que le passage vers la croissance économique ne se fait qu' à travèrs les entreprises économiques performantes. Ainsi la recherche de cette performance et son amélioration permanente représente l'axe principal du développement et de l'évolution des entreprises.

En Algérie, l'entreprise économique publique a connu, durant les trois décennies de sa vie, des grands bouleversements dans le but de la recherche de l'efficacité qui peut assurer la continuité indépendamment du soutien de l'état -propriétaire.

Dans notre présent article nous tentons de présenter les différentes étapes qu'a connu l'entreprise économique publique algérienne, puis nous essayerons de dessiner ses perspectives dans un environnement turbulent et hostile.

مقــدمـــة :

لقد أثبتت التجربة أن الطريق نحو التنمية الاقتصادية يمر حتما عبر المؤسسة الاقتصادية و يرتكز على التحكم في كفاءتها الإنتاجية، لذلك وجب على إدارتها أن تبحث في العمق عن طريق أساليب حديثة في تسيير وظائفها لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية، وإقامة علاقات جيِّدة بينها وبين العمال وإشراكهم في الرقابة. وأخذا بهذا الرأي في كل ما من شأنه دفع وتطوير المؤسسة الاقتصادية ... وما إصلاح الهياكل الذي دخل حيِّز التنفيذ مع بداية الثمانينات والتحولات المستمرة التي عرفتها الجزائر في تسيير الاقتصاد والقضاء على مختلف الإختلالات، الا ضرورة أملتها المشاكل والمعوقات التي لازمت النشاط الاقتصادي على امتداد ما يقارب ثلث قرن من الزمان، والتي واكبت مسيرة البناء الاقتصادي الوطني.

انطلاقا من هذه المكانة تعتبر المؤسسة الوطنية العمود الفقري والركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية "وقد فرضت نفسها كمرجع مهم لتحليل تجارب القطاعات الاقتصادية في بلدان العالم الثالث "[i]. لذلك يمكن أن نلتمس دور المؤسسة الاقتصادية باعتبارها واجهة من واجهات النشاط الاقتصادي الوطني، والتي مرت بمرحلتين أساسيتين محددتين زمانيا كما يلي:

1 - مرحلة ما قبل 1980 وقوامها 18 سنة
2 - مرحلة ما بعد 1980 إلى الآن.

المرحلة الأولى(ما قبل 1980) :

اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالرِّيع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية،"ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى عشريتين أو فترتين، والتي ما زالت آثارهما ومعالمهما قائمة حتى الآن"[ii].

- الفترة الأولى (1962 - 1970) ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين:

1 - *مرحلة التسيير الذاتي* :التي أعقبت الاستقلال مباشرة وامتدت إلى حوالي 1965 "المؤسسة المسيرة ذاتيا" (Enterprise autogéré) وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسية معينة، ذلك أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد سادتها وطغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية.

2 - *مرحلة التسيير "البيروقراطي"*: والتي امتدت حتى سنة 1970، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري. كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية، بحيث بادرت السلطة السياسية آنذاك إلى ذلك الارتباط بالفرنك الفرنسي، " قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج، وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي "[iii]. تميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك، والتي كانت فرنسية في معظمها. وباعتبار أن سنة 1965 نقطة الانطلاق والأساس، حيث تمت صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي والاجتماعي ضمن استراتيجية تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى[iv]:

1 - العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد.

2 ــ قطع دابر التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله إنتاج الصناعات المختلفة.

3 - بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكِّلة للاقتصاد الوطني، لاسيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي.

نتائج الفترة الأولى (1962 – 1970):

وما يمكن استنتاجه في هذه الفترة الأولى هو صياغة الأهداف العامة لإستراتيجية التنمية الوطنية، وتوفير الأرضية الصلبة لقيامها في الواقع وذلك من خلال ما يلي :

أ ــ التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية وخاصة في المجال الصناعي باعتباره "المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة آنذاك "[v].

ب ــ بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات، تضطلع بعمليات البناء والتشييد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية عن كثب .

جـ - اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفرض نفسها، لاسيما تبنيها نموذج منفرد للتنمية المستقلة .

د - "التركيز على إظهار المؤسسة الوطنية العمومية إلى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته "[vi].

هـ - الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم و تسيير المؤسسة، وذلك لاعتبارات

قلة الإطارات الكفؤة و المؤهلة، انعدام التجربة الكافية لها، الوضعية السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية السائدة آنذاك ...

- الفترة الثانية (1971 - 1980)

و هي فترة أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام، إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها و سلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير و الرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك، إضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية، وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال المجلس المنتخب الذي "يسهر على حسن تسيير المؤسسة، و على زيادة الإنتاج وعلى التحسين المستمر للجودة، وعلى القضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط"[vii].

إن المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفيتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة، والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى. و لقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين [viii]:

1 - على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة.

2 - على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

أولا - المحيط الداخلي للمؤسسة:

يمكن تلخيص هذه النقائص و التناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة الوطنية العمومية في النقاط التالية:

1 ـــ تعدد مراكز اتخاذ القرار: إن الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير و تعددية مراكز القرار والقيادة (الشيء الذي أدى إلى ظهور توترات أخرى بحسب سير المؤسسات) ترجع أساسا إلى ما يلي :

أ -جهل العامل لأسس و ميادين التسيير وقلة ثقافته و نقص تكوينه التقني والسياسي.

ب -بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين و ممثلي العمال.

جـ ـــ تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة، وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق و خصوصيات الاقتصاد الوطني و طبيعة المحيط السائد الذي "ولد نوعا من الثنائية على مستوى تنظيم المؤسسة الوطنية العمومية، وتسييرها".[ix]

2 - تعدد المهام و الوظائف: إن تعدد المهام الثانوية و تبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي. إذ حظيت مشاكل الصحة و السكن والنقل و الرياضة والترفيه، ودور أطفال العاملين باهتمامات و انشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة و مواردها المالية، "و انعكست آثار ذلك على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة و فعاليتها"[x]

3 - ضخامة حجم المؤسسة : أن اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كثير من المهام الثانوية و التقليدية من تموين وتوزيع و إنتاج، أفرز تضخما في جهازها الإداري وفي هياكلها ووسائلها، ممَّا سبَّب تبذيرا في الجهود، وتكرارا في العمل، وتشابك المسؤوليات، وتشعبا مفرطا لوحداتها ووظائفها وأدَّى إلى صعوبة التحكم في تسييرها، وعدم القدرة على ضبط تكاليفها، واختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها ومركزية القرار. الشيئ الذي أدَّى إلى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات.

4 - نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات: نقص التأطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، و هذا رغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية ممَّا حال دون الاندماج الفعلي للإطارات لا سيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من إبراز قدراتهم و كفاءاتهم و فق اختصاصاتهم و ميولا تهم الذهنية والمعرفية.

5 - التضخم المفرط للعمالة: (بطالة غير مرئية): إن تكدس العمالة و عدم احترام حجمها من طرف مؤسسة إنتاجية ولا سيما منها الصناعية، حيث "وصلت أكثر من 30% من الحجم الكلي للعمالة في بعض الحالات"[xi]. راجع إلى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية و جهل المسؤولين لأدوات التسيير و سوء تخطيط الاحتياجات الدورية و توظيف مناصب العمل بحيث ظلت المؤسسة الوطنية العمومية موقفا خصبا لاستقطاب الأيدي العاملة بسبب طغيان النزعة الفردية في التسيـــير من طرف بعض المديرين.

ثانيا - المحيط الخارجي للمؤسسة

تتمثل نقائص المؤسسة الوطنية العمومية خلال هذه الفترة في مجموعة من الإجراءات و القوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة و جهات متعددة أسندت إليها مهام الوصاية و الإشراف و الرقابة و الوساطة في بعض الأمور، كما عرفت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات كبلت المؤسسة العمومية و أعاقتها عن أية مبادرة للنهوض بهذا النشاط أو تطويره و من بين هذه الإجراءات ما يلي[xii]:

1 - تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة و كبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الإداريين إلى اعتماد سياسة المراوغة و إخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها. "كما أن الإطارات البشرية الموكل إليها مهمة تحليل و متابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية ليسوا في أغلب الأحيان من ذوي الاختصاص التقني أو الاقتصادي الذي يؤهلهم للإلمام بمحتويات تلك التقارير و مواكبة المشاكل المستجدة على مستوى مواقع التنفيذ"[xiii].

2 - إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه ما يلي:

أ - التكليف الحقيقي بالاحتياجات الاجتماعية، قصد تدارك النقص المسجل فيها وتحسين ظروف المعيشة في ظل التحديات القائمة .

ب - الرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للاستفادة من الطاقات المتاحة.

ج – توجيه النظام الإنتاجي الوطني نحو الاستخدام الأمثل و الأفضل عبر تحسين ظروف الأداء و التكفل بضمان الانسجام و التكامل و التأمين لقنوات هذا النظام.

د ــ اعتماد إطار تنظيمي يرمي بالدرجة الأولى إلى رفع القيود واكتساح العوارض والمعوقات من خلال إنهاء الوصاية البيروقراطية ذات المشارب المتعددة و السعي لتوفير المحيط المناسب و الكفيل بتجسيد الغايات السابقة الذكر، آخذا في الحسبان واقع التجربة المتحققة.

المرحلة الثانية : استقلالية المؤسسات (ما بعد سنة 1980)

كانت المؤسسة العمومية بحكم التجربة المتحققة مستهدفة آنذاك لعملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية و الكفاءة، أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وتحفيزها على النشاط الموكل إليها إلى مستوى الأهداف المرجوة في هذه المرحلة، وهذا ما أكده الميثاق الوطني لسنة 1986 على صنع المزيد من الاستقلالية الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية و الشاملة "خاصة عن طريق احترام

معايير الإنتاج والإنتاجية، وعن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير"[xiv]. و مما تجدر الإشارة إليه أنه سبق عملية " استقلالية المؤسسات " إجراءان في عام 1980 تمثلا فيما يلي[xv] :

1 - إعادة الهيكلة العضوية

وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم و أكثر تخصصا وكفاءة." و لقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية و المحلية 526 مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة و الثانية إلى 120 مؤسسة "[xvi]. وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني الذي يبينه في الجدول التالي:

جدول رقم (04) معدل زيادة الناتج الوطني

السنوات	1981	1982	1983
مقدار الزيادة	% 2,4	% 4,3	% 7,3

المصدر: عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، OPU، الجزائر، ص 54 بتصرف من الباحث.

و يتوقع أن ترتفع زيادة إنتاجية القطاع العام إرتفاعا ملحوظا بعد التطبيق الكامل لاستقلالية المؤسسات و تزداد بذلك الطاقة الإنتاجية للمؤسسات العامة بنسب كبيرة .

2 - إعادة الهيكلة المالية

و تعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار و تتويج لإعادة الهيكلة العضوية وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة و رأس المال و تصفية الذمم بين المؤسسات. كما يهدف هذا الإصلاح (استقلالية المؤسسات) إلى ما يلي:

1 ــ إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية و تجنبها التشوهات و النقائص و الانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة .

2 ــ إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد الذي يستمد أبعاده من شعار :(من أجل حياة أفضل). كما يرتكز هذا الإصلاح على مبادئ نوجزها فيمايلي:

2-1 - استغلال الطاقات البشرية

يعتبر العنصر البشري بالغ الأهمية للمؤسسة لذلك انصب السعي على النظر في توزيع

و استغلال هذه الطاقات البشرية على مستوى الوحدات و الفروع الإنتاجية عوضا أن تتمركز في مقراتها الرئيسية و تهمش عن اختصاصها و منصب عملها الفعلي.

2-2 ــ كفاءة التسيير

لتحقيق أهداف المؤسسة و بلوغ غاياتها المخططة، وذلك برد الاعتبار إلى المعايير والمؤشرات الاقتصادية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى فعاليتها وكفاءتها.

3-2 ـ اللامركزية في التصرف[xvii]

و ذلك بالنظر في أسلوب اللاّمركزية المفرطة للموارد المالية سواء الداخلية منها أو الخارجية و بعث ميكانيزمات جديدة لتمكين المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة و بحكمة، وإلغاء تمركز الإطارات والكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية.

4-2 ـ تفادي سلبيات المرحلة السابقة

وذلك من خلال إعادة النظر في المواضيع الشائكة التاليةxviii:

1 ــ تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة.

2 ــ كبر الحجم من خلال إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة الوحدات المشكِّلة للمؤسسة الواحدة.

3 ــ استيعاب التكنولوجيا وذلك بإرساء هياكل تكوين وتدريب كفيلة بذلك.

4 ــ التوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع، والاعتماد على الخارطة الاقتصادية للوطن والتنويع في المشاريع الجهوية وتوزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء البلاد.

المرحلة الثالثة : الخصخصة (الآفاق المستقبلية للمؤسسة الاقتصادية)!

أصبح موضوع التحول إلى اقتصاد السوق من الأهمية بمكان في السنوات القليلة الماضية، حيث برزت ظاهرة التحول هذه والتي أطلق عليها وصف "الخصخصة" وبشكل ملموس بعد انهيار الإتحاد السوفياتي .

تزايد الإهتمام بالخصخصة في السنوات الأخيرة، وذلك بفعل الضغوطات التي يمارسها صندوق النقد الدولي على الدول النامية المدينة، أكثر من ذلك أصبحت فكرة الخصخصة أمرا مقبولا حتى في الدول التي كانت تعارضها خاصة بعد انهيار الاقتصاديات المركزية في دول "الكتلة الشرقية" حيث ترافق الانهيار الاقتصادي فيها مع الانهيار السياسي، لذا أصبح التفكير في البدائل أمرا منطقيا ومطلبا ملحا، وأولى هذه البدائل هو "التخلي عن الملكية العامة لأدوات

الإنتاج، وبالتالي المشاريع الإنتاجية لصالح ما يعرف بالملكية الخاصة أي التحول نحو اقتصاد السوق"xix.

والسؤال الذي يطرح الآن هو ليس فقط التحول نحو اقتصاد السوق أولا بل في كيفية التغلب على المشاكل العديدة المصاحبة لهذا التحول، ويعتمد نجاح الخصخصة على مدى فهم الأدوات المستخدمة للتحول نحو اقتصاد السوق واختيار ما يناسب منها الإقتصاد الوطني .

إن التراجع الذي عرفه الاقتصاد العالمي في السبعينات كان له الأثر على القطاع العمومي في الجزائر، وبدأ التفكير حول مدى قدرة الاقتصاد الوطني على التأقلم مع التغيير في الأسعار الدولية التي أثرت على فعاليته . من هنا بدأ التفكير في الخصخصة التي تعني تحويل ملكية القطاع العمومي الى القطاع الخاص، و التعامل بقواعد السوق في تحديد الأسعار و السعي الى تعظيم الربح .

غير أن هذا الانتقال لم يعط ثماره نظرا لطبيعة التنظيم الإقتصادي السائد ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية وتوفير المناخ المناسب للمؤسسة الوطنية التي فرضت عليها قيودا وحواجز مصطنعة لذا فإن آفاق المؤسسة الاقتصادية ونجاح الخوصصة مرتبط بعدة عوامل منها :

1 – توفير المناخ الاقتصادي المحفز على الإبداع والابتكار.

2 – تشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق .

لذلك تبقى هذه الإشكالية مطروحة لدى الباحثين والاقتصاديين في الجزائر حول كيفية التحول من اقتصاد مغلق، أمام التأثيرات الخارجية نتيجة سياسات الحماية المصطنعة أين كانت خزينة الدولة تتحمل خسائر المؤسسة الاقتصادية نتيجة التغيرات في الأسعار الدولية وسوء التسيير، إلى اقتصاد مفتوح . حيث المرور الى هذه المرحلة في اعتقادنا لا يتم فيها تحويل الملكية فقط وانما يجب البحث عن مايلي :

1 – هل يوجد قطاع خاص منتج بمفهومه الواسع يمكن له التكفل بصورة جدية بمؤسسات القطاع العمومي المفلسة ؟

– هل مشاكل القطاع الخاص تختلف عن مشاكل القطاع العمومي ؟

وفي الأخير نتيجة لهذه التحاليل حول مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية وآفاقها المستقبلية فإنه يمكن القول إن سياسة المرحلة الأخيرة لاستقلالية المؤسسات لم ترس بعد على قواعد ثابتة وآليات تحكمها بشكل دقيق، ومما زاد في تأرجحها هو تعاقب الحكومات مع مطاع التسعينات

برؤى مختلفة وطروحات متباينة بين مؤيد للقطاع العام ومعارضه . بالإضافة الى التأثير المباشر وغير المباشر للنظام الدولي الجديد على مسار التنمية الاقتصادية في الجزائر وانعكاس هذا التأثير على السياسات الاقتصادية والنظام الاقتصادي والاجتماعي السائد .

الهوامش

[i] A. Bouzidi : L'entreprise publique en Algérie, Revue de CENEAP- N°1, Mars 1985. p23.

[ii] محمد الصغير بكلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 09.

[iii] M Belaïboud : Gestion stratégique de l`entreprise Algerienne, OPU, Alger, 1987 p7

[iv] H. M .Temmar : Stratégie de développement (cas de l`Algérie : un bilan), OPU, ALger, 1983 . p 26.

v A. Bouyakoub : La gestion de l`entreprise industrielle publique, OPU, ALger, 1987 p3

vi A Bouyakoub : op. cit, p 102.

vii قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، المادة 39، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1971العدد 101.

[viii] عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962–1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 ص 466.

[ix] S. A. Boukrami : Forme de marché et politique de l`entreprise, OPU, Alger, 1982, p12.

[x] Sid ALi Boukrami : op.cit, p13.

[xi] أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في الجزائر، الجزائـــر،OPU، 1993، ص122

[xii] Abd ELMadjid Bouzidi : op.cit, p 02.

[xiii] S. A. Boukrami : op.cit, p15.

[xiv]الميثاق الوطني لسنة 1986، الجزائر : ، ص 114.

[xv] عمر صخري: اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 ، ص 52.

[xvi] اللجنة الوطنية لاعادة هيكلة المؤسسات الوطنية: التقرير النهائي، وزارة التخطيط والتعبئة العمرانية، مارس 1980، ص 41.

[xvii] أحمد طرطار: المرجع السابق، ص 125، ص 126.

[xviii] علي حسين المقابلة: التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق، مجلة آفاق اقتصادية العدد 62، 1995، ص 39

[xix] محمد سعيد أوكيل و اخرون: استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في اطار المنظور النظامي،بدون دار نشر 1994 ص65